

Ràdio en línia i projectes nadius a Catalunya. Els riscos i atractius de la incertesa

TONI SELLAS

Professor agregat del Departament de Comunicació de la
Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC)

toni.sellas@uvic.cat

Codi ORCID: orcid.org/0000-0003-2653-0547

MONTSE BONET

Professora titular del Departament de Comunicació Audiovisual i
Publicitat de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

montse.bonet@uab.cat

Codi ORCID: orcid.org/0000-0001-8165-4898

Article rebut el 28/11/16 i acceptat el 12/04/17

Resum

En els darrers anys, la digitalització ha anat transformant les indústries culturals. La radiofònica, malgrat que a Espanya continua sent de transmissió principalment analògica, no és aliena als canvis. A internet, la ràdio pot diversificar l'oferta més enllà dels continguts que difon a l'antena. Però, paral·lelament, s'hi desenvolupen altres propostes d'àudio nascudes a la xarxa al marge dels radiodifusors tradicionals. L'estudi de la ràdio en línia i els projectes nadius ens permet veure i comparar com afronten estratègicament internet, un espai que planteja nous reptes per a la cadena de valor tradicional de l'empresa radiofònica. A partir de la revisió bibliogràfica i documental, la descripció de la mostra i les entrevistes en profunditat, es posa de manifest el nivell de comprensió de les dinàmiques d'internet, com això es tradueix en una oferta de continguts determinada i com es flexibilitza la cadena de valor. Alhora, s'apunten tendències d'evolució del mercat radiofònic i les dificultats que hi influeixen.

Paraules clau

Indústries culturals, ràdio, internet, àudio, cadena de valor.

Abstract

Digitalisation has transformed cultural industries in recent years. The radio industry is also being affected by these changes, although in Spain it's still largely based on an analogue transmission model. On the internet, radio broadcasters can diversify the range of content they deliver to the audience. At the same time, other audio projects are set up directly on the internet, being far removed from those of traditional broadcasters. This study of online radio and indigenous online projects allows us to examine and compare the strategies used to tackle the internet, a platform that challenges the traditional value chain of broadcasters. Based on a review of the literature and documents, a description of the sample and in-depth interviews, this paper explains how broadcasters see the dynamics of the internet and how this results in a certain kind of content and its impact on the value chain. Some trends in the radio market and related difficulties are also pointed out.

Keywords

Cultural industries, radio, internet, audio, value chain.

1. Introducció

Les indústries culturals han viscut en els darrers anys un procés de transformació com a conseqüència de l'impacte de la digitalització. El pas de l'analògic al digital ha modificat els hàbits de consum, però alhora també ha generat canvis en els models de producció, distribució i venda. Tot i que és una evolució tecnològica, inclou també una dimensió cultural i social. La ràdio, com a indústria cultural, també viu aquest procés, tot i que a Catalunya i a Espanya ha tingut una evolució

singular que la converteix en una "illa analògica enmig d'un oceà digital" (Bonet 2012, p.176).

La indústria radiofònica espanyola va iniciar la digitalització fa anys en les àrees de la producció, l'administració i la documentació, però no s'ha acabat de completar en la distribució. La paràlisi de la ràdio digital terrestre manté la transmissió analògica hertziana com la principal via de difusió. No obstant això, altres opcions digitals han anat evolucionant i avui ja són una realitat integrada en les rutines dels professionals i en els hàbits dels oients. Internet permet que la ràdio ofereixi els seus

continguts a la carta perquè l'oient els consumeixi en *streaming*, se'ls descarregui o se subscrigui al podcast. Al mateix temps que els emissors tradicionals han anat ampliant la seva oferta amb continguts exclusius per al web, altres actors aliens han pogut desenvolupar els seus propis projectes d'àudio. Tots dos comparteixen, de moment, la incertesa.

2. Objectius i metodologia

Aquest article és un estudi comparatiu de les diferents modalitats de ràdio i/o de projectes d'àudio a internet fets a Catalunya. Es parteix d'una tipologia bàsica que diferencia entre:

- Extensions de les emissores a internet, que poden ser de dos tipus:
 - Ràdios en línia.
 - Programes exclusius en línia.
- Projectes d'àudio nascuts a internet i no vinculats a cap emissora tradicional.

Es pretén analitzar i comparar aquests projectes, tant els impulsats pels emissors tradicionals com els iniciats al marge d'aquestes organitzacions. L'estudi se centra en el plantejament estratègic, és a dir, en la manera com conceben la presència i l'ús d'internet. En segon terme, també s'observa la proposta de continguts en línia, com a concreció d'aquesta estratègia. D'acord amb això, els objectius són:

- Identificar els criteris i els objectius que justifiquen les ràdios en línia vinculades als emissors tradicionals.
- Identificar els criteris i els objectius que justifiquen els programes exclusius per a internet que ofereixen els emissors tradicionals.
- Exposar la cadena de valor dels projectes nadius a internet que no tenen vinculació amb cap emissor tradicional, així com analitzar si poden ser una referència per als radiodifusors.

Per abordar aquests objectius, s'ha seguit una metodologia de treball basada en la combinació de diverses tècniques per a la recollida de les dades, mitjançant fonts primàries i secundàries:

- Repàs bibliogràfic i documental dels estudis disponibles sobre l'evolució de la ràdio com a indústria cultural.
- Descripció dels projectes objecte d'estudi, d'acord amb una fitxa breu d'anàlisi bàsica que permet exposar les característiques principals de la mostra i elaborar el qüestionari per a les entrevistes. Es tracta d'una fitxa descriptiva en què es recull el nom de l'emissora o del projecte, el grup empresarial o corporatiu (si és que n'hi ha cap al darrere), la titularitat (pública o privada), el tipus (d'acord amb la tipologia esmentada: si és nadiu o una extensió), el nombre d'emissores en línia i el nombre de programes exclusius en línia.
- Realització d'entrevistes semiestructurades en

profunditat, amb la selecció prèvia de les persones en funció del càrrec i l'experiència.

- Buidatge de les entrevistes.
- Anàlisi dels resultats i conclusions.

S'analitzen projectes produïts des de Catalunya, amb una mostra determinada a partir d'una investigació preliminar i fonamentada també en altres recerques desenvolupades pels mateixos investigadors. En primer lloc, l'estudi inclou les propostes dels radiodifusors tradicionals. Amb la voluntat que la recerca abordi tant la ràdio pública com la privada, i d'acord també amb les audiències radiofòniques que concentren, l'observació se centra en Catalunya Ràdio i RAC1. D'acord amb la tipologia bàsica establerta com a punt de partida, sota la denominació *extensions de les emissores a internet* agrupem les ràdios en línia i els programes que s'emeten només per la xarxa. El grup d'emissores de Catalunya Ràdio compta amb els dos casos: emissores en línia (iCat i els seus canals especialitzats; CatClàssica) i programes exclusius web (*Els spin doctors*, *MeteoMauri*, *Delicatessen* o *El celobert*, entre d'altres). Pel que fa a RAC1, es té en consideració que recerques prèvies han posat de manifest el seu lideratge a internet i la capacitat estratègica per explotar aquesta via de difusió (Sellas 2012a, 2013). En segon lloc, s'estudia també els projectes nascuts directament a internet i que no tenen cap vincle amb els radiodifusors establerts. En aquest cas, en la recerca preliminar s'ha identificat una àmplia diversitat d'exemples que difereixen en continguts, plantejament o dimensió. L'estudi es concreta en les propostes que es defineixen com a ràdio o que fins i tot empen aquest terme per identificar-se, amb l'objectiu de delimitar-lo a realitats comparables amb la ràdio tradicional. Els projectes analitzats són El Extrarradio, scannerFM i Ràdio Ciutat de Tarragona. Aquests casos es prenen en consideració també per la seva condició de pioners (scannerFM), pels seus continguts reconeguts en diversos certàmens com a innovadors (El Extrarradio) i per la seva aposta per la ràdio local (Ràdio Ciutat de Tarragona).

A partir de l'observació d'aquesta mostra, la recerca es basa en un seguit d'entrevistes semiestructurades en profunditat. Les persones entrevistades, vinculades als projectes objecte d'estudi, han estat seleccionades en funció del càrrec i l'experiència (Taula 1).

3. Indústries culturals: aproximació teòrica o objecte d'estudi

La coneguda com a *economia política de les indústries culturals* (Millán Pereira 1993) és una de les aproximacions teòriques inclosa sota el paraigua de l'*economia de la informació*. Alguns dels seus representants han fet contribucions que han ajudat en gran mesura a entendre els canvis que aquest tipus d'indústria està patint en les darreres dècades. Destaquen, d'entre tots, les contribucions de P. Flichy (1980) i la seva classificació dels

Taula 1. Entrevistes realitzades

Emissora / projecte	Entrevistat/ada	Càrrec / activitat	Data
Catalunya Ràdio	Saül Gordillo	Director de Catalunya Ràdio i de Mitjans Digitals CCMA	19/07/2016
Catalunya Ràdio	Ferran Auberni	Coordinador d'Internet	19/07/2016
El Extrarradio	Olga Ruiz	Cofundadora	30/08/2016
RAC1	Eduard Pujol	Director	14/07/2016
RAC1	Carles Miró	Coordinador d'Internet	14/07/2016
Ràdio Ciutat de Tarragona	Quim Espinosa	Fundador i director	4/08/2016
scannerFM	Bruno Sokolowicz	Soci fundador	14/07/2016

Font: elaboració pròpia.

productes de les indústries culturals; B. Miège i l'escola de Grenoble (1986, 1992), pels seus primers intents d'anar més enllà en l'estudi de l'emissor; E. Bustamante (2003), R. Zallo (1992) i els dos, conjuntament (1988), per l'evolució històrica i la classificació (especialment, el segon); els canadencs J-G. Lacroix i G. Tremblay i la idea de la *lògica de club* (1997); i d'altres com els britànics N. Garnham (1985, 2005), G. Murdock i P. Golding (2005) o D. Hesmondhalgh (2002, 2008), una mica més recentment. Obviem en aquest article la referència a les indústries creatives, perquè fins ara, i tret d'alguna excepció, no hi ha una aproximació teòrica igual de sòlida i representa una aposta política que no casaria amb la voluntat crítica (en sentit ampli) d'aquest estudi (Bustamante 2011).

Flux i estoc. El producte explica moltes coses

Quant a la seva segmentació clàssica, destaquem dues classificacions. En primer lloc, P. Flichy (1980) va dividir els productes de les indústries culturals entre *merchandise culturelle* (mercaderies culturals) i *culture du flot* (de flux). La primera es coneix sovint com a *producció d'estoc*. Discos, pel·lícules de cinema o vídeo i llibres en són exemples: productes on el component creatiu és fonamental i que es venen en un mercat. Per la seva banda, la cultura de flux eren (són) productes que es mouen entre la cultura i la informació, caracteritzats, com el seu nom indica, per la continuïtat, el fluir en el temps, com ara premsa, ràdio i televisió. Aquesta classificació té continuïtat en la de Zallo (1988, 1992). Segons l'autor, hi ha diversos tipus de cultura i un és la cultura industrialitzada, dins de la qual trobem les indústries d'edició discontinua (les mercaderies culturals de Flichy), dues representacions de la cultura de flux, que són l'edició contínua (premsa) i la difusió contínua (ràdio i televisió), així com publicitat i videorealització.

Aquestes tipologies resulten útils quan es vol analitzar la transformació de les indústries culturals. Per exemple, ja a finals

dels vuitanta i principis dels noranta, autors com Miège, Pajon i Salaün (1986) i Zallo (1992) indicaven que a les indústries de l'edició discontinua s'hi començaven a observar característiques del flux sense perdre les seves especificitats. Aquest procés adaptatiu, segons Fernández Quijada (2007), està present en totes les indústries culturals de lògica editorial des del moment en què s'han desenvolupat suports immaterials (llibres electrònics, descàrregues d'àudio i vídeo, videojocs...). De la mateixa manera, un cert grau d'editorialització es va començar a fer palès en les indústries de difusió contínua a partir de la multiplicació de l'oferta televisiva i la possibilitat de consumir-la sota demanda (*op. cit.*). És a dir, es va començar a plantejar un enfrontament entre el model de flux i el model editorial o d'estoc (Miège 1992).

La ràdio com a indústria cultural, en la seva definició més clàssica, és una indústria cultural de difusió contínua, representant de la *culture du flot* o lògica de producció de flux, que té un contingut efímer, difon prototips, controla el flux estructurant-se en una graella programàtica i funciona amb un sistema indirecte de finançament (ja sigui publicitat, ja siguin subvencions públiques). Comparteix amb les altres indústries culturals els costos fixos de producció elevats (el prototip), els costos marginals de reproducció i distribució baixos o nuls, i una demanda incerta (Zallo 1988; Garnham 2005).

Flux i cadena de valor en entorns digitals

De les moltes definicions de *cadena de valor*, relacionades o no amb l'audiovisual en general i amb la ràdio en particular (i. e. Porter, 1998; Communications Management Inc., 2012; ITU, 2013; OECD, 2013; Knowledge Center Mexico, 2015), trobem més similituds que diferències en la seva concepció. Això es deu, en bona part, al fet que gairebé totes es basen en l'obra primigènia de Porter, que defineix les fases de producció d'un producte o servei i quin valor té, tant de producció com en el mercat. Una de les seves virtuts és permetre detectar l'avantatge

competitiu de l'empresa, però també resulta una eina útil pel sol fet de subdividir la producció en fases o activitats.

Des d'aquella obra original, la cadena de valor ha anat evolucionant, més o menys ràpid o en profunditat, segons el tipus d'empresa. Per exemple, la cadena de valor mostrada a l'informe de la ITU (2013) parla de dues fases (o actors) afegits: els *multiplex operators* (els operadors dels múltiples) i els *device creators* (els creadors dels diferents aparells per on es consumeix i, afegim, per on sovint es pot crear alhora). En tot aquest nou escenari, no és possible oblidar alguns actors que són fabricants, però també proveïdors, com a mínim, de xarxes d'accés a continguts. Concretament, Apple amb l'iPhone (i per tant, iTunes) i Google amb Android (i per tant, Google Play Music).

Segons la consultora Knowledge Center Mexico, que treballa per a PwC (PricewaterhouseCoopers), en un informe del 2015 sobre la situació i les perspectives de futur de la indústria radiofònica mexicana (p. 27), "The conventional value chain for radio broadcasters consists of four broad components: content creation, content aggregation, content distribution and consumption". Per tant, aplicant la seva proposta, a cada estadi hi ha canvis que poden influir poc o molt:

1. Per la banda dels continguts (*content creators*), la universalització tecnològica ha permès parlar de l'*user-generated content*; qualsevol persona amb uns mínims recursos pot crear contingut i, més important encara, posar-lo a disposició de tothom gràcies a la xarxa. Per tant, nous actors, potencials nous intermediaris entre els continguts i les audiències. En aquesta fase, en general a les indústries culturals, la creació, la propietat intel·lectual, qui és el creador d'aquests continguts i com es gestionen són punts clau no només perquè poden permetre aconseguir aquell avantatge tan desitjat, sinó també pel que suposen de font de despeses.
2. Quant als agregadors, els autors de l'informe hi continuen mantenint els radiodifusors. Aquest punt admet força discussió, si bé és cert que l'informe se centra en un tipus d'empresa molt concreta en un país concret i defineix prèviament què s'entén per *radiodifusió*. El que sí que ha quedat palès durant els darrers anys és que els radiodifusors tradicionals ja no són els únics que empaqueten i agreguen continguts d'àudio.
3. El tema dels consumidors queda clar que va molt lligat a l'aparició de nous dispositius i també al fet que, a més de consumir, poden produir (Ribes, Monclús i Gutiérrez 2015). Els oients tenen cada vegada més opcions disponibles per decidir quan, com i on consumeixen els continguts que els interessin. La graella de programació, que ha estat tradicionalment l'instrument per ordenar el flux radiofònic, perd pes en favor de l'autonomia i la capacitat de l'audiència per configurar el seu menú personal d'àudios.
4. I, finalment, el distribuïdor. Aquí és on estem presenciant una lluita entre *broadcast* i *broadband*, entre les empreses tradicionals i les noves, incloses les que tenen les

infraestructures. I totes volen usar espectre radioelèctric. Algunes de les persones entrevistades han verbalitzat la preocupació per la força que estan adquirint certes xarxes socials (especialment Facebook), a costa dels continguts que generen les seves empreses (les de ràdio). Consideren que és bàsic ser present a les xarxes, però, alhora, aquest "cal ser-hi" o "no podem no ser-hi" implica perdre una mica, o molt, el control sobre el contingut i facilitar que la xarxa s'enriqueixi mentre l'emissora no pot o li costa molt monetitzar el seu propi producte. No obstant això, aquesta lluita és més òbvia i dura en el cas de la televisió que no pas en el de la ràdio (Bonet 2016).

Un altre exemple és el de la consultora canadenca Communic@tions Management Inc. (2012), que opta per dos senzills models per explicar els canvis que està experimentant la cadena de valor de la ràdio, des del 1975. Com en altres casos, les diferències són òbvies i mostren una cadena de valor més complexa, no pas lineal com fins ara, i que dona protagonisme a un actor que gairebé sempre hi és, però no sempre se'l representa: els anunciants.

La digitalització i l'evolució de la ràdio a internet plantegen alguns dubtes sobre aquesta indústria cultural i la seva cadena de valor. Amb el pas de l'analògic al digital, la ràdio s'endinsa en el negoci de la creació i distribució de continguts, no només en el radiofònic (Berry 2015), i adopta característiques de les indústries de difusió discontinua (Bonet 2012). Són canvis que qüestionen el model de negoci de la ràdio i fins i tot el concepte, fins al punt que alguns autors plantegen l'opció de nous termes més genèrics, que englobin la ràdio i altres extensions sonores (Taachi 2000). Tot plegat, en el context d'una pèrdua d'inversió publicitària (malgrat certa recuperació en els dos darrers anys, InfoAdex 2017) i d'envelliment de l'audiència (AIMC 2017), i quan la ràdio ja no té l'exclusiva de la comunicació sonora (Sellas 2012b). En aquest marc, els diversos models de ràdio a internet, ja siguin vinculats a emissores o nascuts de zero a la xarxa, apareixen com una possibilitat de futur per a la ràdio, quant a continguts, model de negoci i resposta a les demandes de l'audiència. La ràdio a internet viu un període de prova i error, sense certeses absolutes i amb molts interrogants que encara no tenen resposta.

Flux i finançament

Majoritàriament, a Espanya, la principal font d'ingressos de l'empresa de ràdio és la publicitat, desaparegudes les històriques quotes dels radiooients, la venda de revistes, el cànon per tinença i ús d'aparell receptor, l'impost sobre la venda de material de ràdio o altres formes d'ingressos. Actualment, doncs:

- Les emissores privades viuen gairebé exclusivament de la publicitat.
- Les ràdios autonòmiques accepten publicitat i la combinen amb les assignacions dels seus governs respectius.
- Radio Nacional de España no accepta publicitat, la qual li

va ser negada el 1993 arran de la signatura del contracte programa, per evitar el doble finançament.

- Les emissores municipals accepten publicitat, combinada igualment amb les assignacions dels consistoris.

Però hi ha algunes altres formes que s'han anat assajant, amb més o menys èxit, com ara la venda/intercanvi/producció conjunta de programes; les accions que aquella empresa de ràdio pot tenir en altres empreses; les ampliacions de capital; les quotes dels associats; rifes i concerts en el cas de ràdios lliures (associatives, culturals, la terminologia no és única); ho va ser, en el cas d'Antena 3 i per un temps, la cotització en borsa; també ho van ser els telèfons 906... I, com anirem veient al llarg de l'article i com a resultat de les entrevistes, altres opcions que han anat apareixent a internet serien: donacions, quota de socis, serveis *premium*, pagar per continguts, patrocini/esponsorització o micromecenatge. Algunes d'aquestes opcions s'han mostrat efectives per arrencar un projecte radiofònic, però generen incògnites sobre la seva continuïtat en el temps (Fernández Sande i Gallego 2014). Moltes estan en fase d'assaig i els entrevistats s'hi han pronunciat amb força reserves i sense (voler/poder) donar ni una sola xifra.

4. Anàlisi

El valor estratègic d'internet

Internet és vist, d'entrada, com una via per facilitar l'accés als continguts, en directe o sota demanda, perquè l'audiència pugui decidir què escolta, quan i com. Però l'evolució d'internet, de les audiències, dels usos i consums, obliga els diferents actors de l'àudio en línia a anar més enllà. Saül Gordillo, director de Catalunya Ràdio, sintetitza que internet els permet arribar a un públic jove i donar servei a molts catalans que són fora del país, i que els aporta informació detallada sobre els hàbits de l'audiència; alhora, apunta a la seva responsabilitat com a mitjà públic. Els entrevistats coincideixen que internet és clau per al present i futur de la ràdio, però requereix un canvi de mentalitat que no resulta fàcil en els emissors tradicionals, sovint condicionats per estructures complexes i per una visió directiva molt financera.

Els projectes nadius tenen l'avantatge d'haver començat directament en l'entorn digital. Aquest també és el cas de RAC1, que va iniciar les emissions l'any 2000. A 2016, és líder al conjunt de l'Estat en consum per internet de 12 h a 14 h i de 16 h a 21 h. Pel seu director, Eduard Pujol, això és una anomalia que només s'explica perquè "a l'Estat, a les ràdios, en determinats despatxos, deuen continuar rumiant en analògic". Pensar en digital des de les empreses i generar cultura de l'àudio en l'entorn digital entre els oients són reptes de fons que hem copsat en aquesta recerca. De fet, les possibilitats que ofereix internet són conegudes des de fa anys (Sellas 2012a), però el sector ha necessitat molt de temps per decidir-se. Ara,

la majoria d'emissors ja ofereix continguts exclusius per a la xarxa. "Tenim una limitació de la graella tradicional que moltes vegades ens obliga a buscar refugi a la graella digital i tenim la necessitat de provar coses a la graella digital com a camp de proves del que al cap d'un temps pot saltar a la graella tradicional", apunta Gordillo.

Els projectes nadius tenen clar el valor estratègic com una finestra d'oportunitat. "Hi ha un forat a la ràdio tradicional en l'atenció que presta a la ciutat. Més que un buit, crec que hi ha oients orfes. També trobem un altre forat: la facilitat per posar els àudios", explica Quim Espinosa (Ràdio Ciutat de Tarragona). Per això, el projecte se centra en allò que passa a la ciutat des del punt de vista de la ciutat. A internet hi ha lloc per a projectes molt diversos. I no és només una qüestió de difusió, de continguts i d'experimentació. Olga Ruiz, d'El Extrarradio, remarca que les ràdios comencen a adonar-se de la situació: "Penso que fer ràdio és una cosa artesana i que moltes vegades ens hauríem de tornar a fixar en el mitjà i creure en el potencial i la creativitat de la seva gent. Ara les ràdios s'estan començant a adonar que s'ha de canviar el paradigma i que se'ls està acabant el pastís".

Els projectes nadius aporten aquesta mirada alternativa. Aquest va ser des d'un principi el plantejament d'scannerFM. Segons explica Bruno Sokolowicz, es tractava de "demostrar que era viable fer un model de ràdio musical alternatiu al de les radiofórmules comercials i que podríem aspirar a no viure de les subvencions, sinó del mercat". A scannerFM van ser pioners en un terreny on avui, finalment, l'oferta comença a ser àmplia, diversa i complementària. En el digital, les empreses radiofòniques troben competència nova, amb una oferta alternativa. Per Olga Ruiz, davant d'això, "la indústria s'ha de replantejar com continuar fent diners oferint uns continguts que interessin a la gent que els escolta i que siguin de qualitat. Al final, aquesta confluència és necessària". El dubte és si hi haurà espai per a tothom.

La producció i distribució digital de l'àudio

El digital és l'espai on fer coses innovadores, experimentals, adreçades a minories i, fins i tot, l'oportunitat de fer proves que el rígida esquema productiu de flux de la ràdio tradicional no permet. El sol fet de poder emetre per internet sense necessitat d'una llicència, concedida mitjançant un concurs, és un gran avantatge, sobretot per als qui saben que no poden afrontar les despeses que suposa presentar-se al que es coneix com un *beauty contest*, però també ho és per als qui saben que on no arriba encara el *broadband* (banda ampla), arriba el *broadcast* (radiodifusió) i a l'inrevés. "A Internet, un dels primers avantatges que vam veure és que tothom podia fer-ho. Sense permís, sense llicència, ni grans inversions. Aquest esperit DIY¹ ens anava bé, no només pel fet de no haver de tenir capital o un grup molt potent al darrere, sinó pel nostre esperit alternatiu" (Bruno Sokolowicz, scannerFM).

El digital amplia el ventall de les formes de distribució i també,

i molt important, dels *punts de venda*, és a dir, els punts de recepció, que ara són aparells diversos que reben i descodifiquen zeros i uns, vinguin d'on vinguin. A les entrevistes, el que és obvi per a tothom és que la cadena de valor queda enriquida, alhora que complicada, per aquest fet. En la cadena de valor tradicional calia tenir antenes i pals repetidors, així com certa potència d'emissió, per abastar poblacions de caire divers. També es volia arribar a l'audiència en mobilitat, gràcies als transistors i les ràdios als cotxes. Però ara els punts de recepció poden estar a milers de quilòmetres del punt de producció i poden rebre el producte de formes diferents. Aquesta complexitat obliga a un coneixement i a una inversió en tecnologia considerables.

Les ràdios es veuen abocades a usar plataformes diverses (iVoox, Soundcloud, iTunes, Facebook, Twitter...) i aquí tothom ha reconegut, amb més o menys matisos, que al mateix temps que els beneficia, els crea una dependència. Quan les grans ràdios privades van començar a vendre la gestió dels equips d'alta freqüència i es van privatitzar les xarxes públiques, totes van passar a dependre d'una xarxa externa, privada. Això no és nou, però ara és més complex i obliga a més diàleg per intentar arribar a acords, mentre que en el cas de l'antena, solia estar en mans de poques empreses. Carles Miró, de RAC1, ho concreta amb aquest símil: "Si miréssim Internet com si fos un repetidor, seria el segon més important d'aquesta casa. El primer continua sent Collserola, però a diferència de fa uns anys, ara ja és el segon".

Malgrat els dubtes i maldecaps que provoquen les plataformes, Ferran Auberni (Catalunya Ràdio) ens recordava "la necessitat de ser molt més transversals i de parlar molt més de contingut i no tant de tecnologia. És explicar-li a la gent que un contingut el pot utilitzar de moltes maneres diferents i se'l pot fer seu". Però si bé internet resulta un espai provocador i més creatiu per la banda dels continguts, la digitalització obliga igualment a replantejar l'estructura per la banda del procés productiu. En el sector radiofònic hi ha empreses que aposten clarament per una unitat o, fins i tot, per una nova empresa dins del grup, que s'encarregui del digital, mentre que en d'altres s'intenta que aquesta gestió sigui transversal a les diferents àrees i departaments. A Catalunya Ràdio hi ha una àrea de digital, però l'equip directiu té l'objectiu que, progressivament, tota la plantilla pensi en digital. A RAC1 els afavoreix el fet d'haver nascut ja en el segle XXI i disposar d'un equip humà que majoritàriament no ha hagut de fer la transició cap al digital (Sellas 2013). Les estructures influeixen, però com ja hem comprovat en recerques anteriors, sovint la innovació depèn de voluntats i mentalitats individuals (Bonet, Fernández-Quijada, Suárez Candel, Arboledas 2013).

Parlar d'estructura quan no es tracta de cadenes tradicionals ja consolidades és tota una altra història. En casos com El Extrarradio o scannerFM, les estructures varien en poc temps, estan formades per molt poca gent i sense cap grup de suport al darrere. Es defineixen com a *projectes alternatius* i el seu plantejament és ben diferent de partida. Ho deixen ben clar Olga Ruiz –"Al principi, El Extrarradio va ser la nostra

forma de continuar estant actius mentre trobàvem una altra cosa, però al final es va convertir en la nostra casa, en la nostra forma d'entendre i fer la ràdio i la sonoritat"– i Bruno Sokolowicz (scannerFM) –"Venim del treball del màster en direcció d'empreses de ràdio, UAB-SER-Santillana, l'any 2002-2003. La primera generació. El projecte era demostrar que era viable fer un model de ràdio musical alternatiu al de les radiofórmules comercials i que podíem aspirar a no viure de les subvencions, sinó del mercat". A El Extrarradio són una dotzena de periodistes i en els darrers temps han perdut part de l'equip, que s'ha incorporat al projecte Podium Podcast de Prisa Radio. A scannerFM també havien arribat a ser dotze, però ara es mouen en un màxim de quatre.

D'altra banda, l'estructura de Ràdio Ciutat de Tarragona es va veure modificada per l'acord a què van arribar amb La Xarxa. Són dos periodistes a mitja jornada, un col·laborador per participar en el programa *La tarda* de La Xarxa i cinc persones per cobrir el Nàstic. Espinosa explica que l'acord amb un emissor tradicional "ens va obligar a tenir un estudi, cosa que no teníem i que jo no volia, però ho hem hagut de fer arran d'aquesta relació, que ens interessa".

La part de producció de continguts implica també la gent que els fa i quin perfil tenen. En alguns casos, s'està duent a terme un procés de reconversió i formació, perquè cal entendre les dinàmiques pròpies de l'entorn digital i com treure suc dels continguts. Alhora, allà on és possible, s'incorpora gent amb una formació digital actualitzada. En el cas dels projectes nadius, quan els lidera una persona que ha treballat a la ràdio *de sempre* durant anys, això es nota. I més enllà dels perfils, els entrevistats coincideixen en una queixa compartida: falta gent, falten recursos i falta més preparació per al digital.

L'oferta de continguts: el què i el com

De les entrevistes amb representants de la indústria radiofònica se'n desprèn que la xarxa és un bon recurs per atendre sectors d'audiència específics, mitjançant continguts de nínxol que no tenen cabuda a l'antena, especialment en el cas de la ràdio generalista. Aquesta és una proposta de present, però amb una mirada posada en el futur immediat i en el tipus de consum que s'albira: "Serem rellevants i tindrem una bona salut en el futur si som capaços de cuidar petites –o petites en un primer moment i que llavors van creixent– comunitats temàtiques i molt específiques, i que tot això estigui vinculat a una marca" (Saül Gordillo, Catalunya Ràdio).

Aquesta és una idea que comparteixen la ràdio pública i la privada, els emissors tradicionals i els projectes nadius: continguts específics, per a sectors d'audiència segmentats, amb experts i amb un vessant de comunitat d'interès que s'agrupa entorn d'aquella temàtica. D'aquesta manera, la ràdio ja no es veu en l'obligació d'apostar per un únic tipus d'oferta programàtica i això amplia les possibilitats d'arribar a més gent. El repte és disposar d'una estratègia global i cohesionada que permeti cercar noves audiències, sense desatendre les actuals.

Alguns dels entrevistats apunten que a internet ara també cal oferir productes que suposin una certa revolució en l'estètica sonora. Olga Ruiz posa el focus en les dinàmiques professionals, l'atenció al so i el factor temps: "Sobretot, la forma de treballar el so, el temps que s'hi dedicava, per a les peces de ràdio, i la poca profunditat amb què es treballava. [...] Si a més hi afegim el tema de la creativitat, de la realització sonora, de la ficció... arribem a la conclusió que hi ha un forat, que, possiblement, cap emissora convencional ens comprarà i que per què no ho podem provar nosaltres mateixos". Les dinàmiques productives i un tipus de ràdio molt vinculada a l'actualitat informativa fan difícil que aquesta *altra ràdio* tingui espai dins de la indústria radiofònica actual.

L'alternativa és provar-ho a internet. La ràdio, a més, es basa encara en un "model d'estrelles", els grans noms que hi ha al capdavant dels principals espais. Però aquesta ha estat sempre una feina d'equip per excel·lència. Internet és una opció per vehicular el potencial i el talent de cada casa: la "graella digital" com a nou estímul per als professionals. I al mateix temps, la indústria radiofònica té a internet una via per donar sortida a la fonoteca, que és un patrimoni que dona molt més joc del que s'aprofita a la graella convencional. Alhora, el digital permet que l'experimentació vagi més enllà de l'àudio. En els darrers temps s'han anat acumulant iniciatives en vídeo al web de les emissores i als seus canals de YouTube o Instagram. Això els permet oferir continguts complementaris, però també mostrar el dia a dia de la ràdio més enllà del directe.

De les entrevistes realitzades també en destaquem les perspectives per als continguts de proximitat. A Ràdio Ciutat de Tarragona ho van tenir clar des d'un principi: "Vam fer un mapa i vam dir: el nínxol de mercat, a la ràdio, està en el local. [...] Ens vam posar a treballar en la concepció de la ràdio. Amb tres línies de continguts:

1. La informativa, per la prestància que dona al projecte.
2. Els esports, pel potencial que suposa el Nàstic.
3. La part social, és a dir, arribar a totes les entitats i racons de la ciutat" (Quim Espinosa). Una finestra d'oportunitat que no es dona només en la ràdio local, sinó també en algunes grans cadenes que ara es plantegen tornar a donar més marge a les seves emissores territorials.

La digitalització ha permès donar moltes opcions a qui vol escoltar l'àudio i, d'acord amb les converses mantingudes amb els entrevistats, l'audiència ho aprofita. Dit d'una altra manera, l'oient/usuari sap què vol. La clau és el contingut i, en funció d'això, qui vol escoltar-lo, el troba i decideix la manera que més li convé de sentir-lo.

La ràdio com a indústria cultural: el flux s'editorialitza

Com hem vist, les indústries culturals tenen una clara definició teòrica, que s'elabora a partir de diferents elements, un dels quals és la cadena de valor. La digitalització ha introduït força trets de l'editorialització en la programació de ràdio,

com la possibilitat de consumir-la "per peça", la necessitat de catalogar-la correctament, trossejar i dividir el flux –i ser hàbil fent-ho–, la gestió de més drets o un aprofitament més gran de l'arxiu. A la pràctica, comporta pensar en l'àudio més enllà del flux programàtic: "Jo, la peça d'àudio la tinc en un únic lloc. Per tant, si me l'ataquen des del web, des del mòbil o des d'iTunes, és igual, la vénen a buscar, jo comptabilitzo les vegades que m'han demanat l'àudio i l'he servit", explica Carles Miró, de RAC1.

A la pràctica, els projectes nadius són una bona mostra d'aquesta editorialització. Alhora, posen sobre la taula la possibilitat de considerar certes propostes d'àudio com a formes de cultura no industrialitzada. Recordem que, malgrat que és més conegut per la seva definició de les indústries culturals, la definició de Ramón Zallo (1988, 1992) ja incloïa les no industrialitzades. Aquests projectes se salten fases de la cadena de valor i intermediaris per arribar directament a l'usuari final, fet que els diferencia de la indústria. Això casa totalment amb el que Zallo (2016, p. 69) mostra al seu quadre comparatiu entre la cultura analògica i la digital. Segons ell, en parlar sobre la cadena de valor, a l'era digital "se acortan y solapan fases y se implantan algunas formas generativas colectivas mediante Redes". Però potser la millor reflexió la va fer Bruno Sokolowicz, en ser preguntat sobre si se senten indústria o no: "La veritat és que com a sentiment o identitat, jo no. No sé si tots tenen la mateixa opinió. Crec que hauríem de ser part de la indústria i que en part som com una mena d'anècdotes perifèriques de la indústria, més que part de la indústria".

Ja siguin projectes més o menys artesanals o industrialitzats, el fet és que conflueixen amb les propostes de la indústria radiofònica tradicional. Un fet que ja apunta com es pot reconfigurar el mercat. En aquest sentit, Olga Rodríguez reflexionava en veu alta sobre el futur del projecte El Extrarradio i com es poden definir ells mateixos: "Una de les sortides més viables que jo m'havia plantejat és reconvertir El Extrarradio en una productora de documentals sonors. Moltes vegades les emissores convencionals no tenen ni el temps, ni el personal, ni la forma de portar a terme documentals com els nostres". Ràdio Ciutat de Tarragona arriba a acords amb algunes emissores en FM per transmetre algun dels programes que ells elaboren (partits del Nàstic). De fet, el mateix Quim Espinosa explica el perquè, arran d'aquest interès d'altri, crea Ràdio City Group: "Som una proposta de ràdio del segle XXI, que té una plataforma, té uns automatismes creats per poder disposar dels diferents podcasts i àudios fàcilment, té una aplicació de mòbil que permet escoltar l'*streaming* de l'emissora o qualsevol dels programes enllaunats, i tot això és una plataforma que ens ha costat molt. Llavors pensem: I si això mateix ho oferim a altres? Es pot adaptar? Sí. Doncs expliquem a la gent com és Ràdio Ciutat de Tarragona i qui en tingui ganes, si creu que pot tenir recorregut a la seva ciutat, que ho posi en marxa".

En sentit similar explicava Bruno Sokolowicz (scannerFM): "Aspiràvem, i en el pla d'empresa que era el treball del màster ho dèiem, a viure de la publicitat. Però en el fons, la publi mai

ha arribat ni al 40 % dels ingressos ni del pressupost necessari per viure, ni molt menys. Gairebé sempre ens hem guanyat la vida com a productora que ha fet servir el seu mitjà de comunicació, scannerFM, com a exemple o tarja de presentació per aconseguir projectes principalment per a marques amb necessitats de comunicació, que són els principals clients que hem tingut i els que han pagat les nostres despeses, bàsicament sous". I conclou: "Lavors és aquell dilema com dient "què vols ser, mitjà o productora?", i en el fons volíem ser mitjà, però ens guanyàvem la vida com a productora. La nostra marca és més forta que la nostra empresa".

5. Conclusions

Com a indústria cultural en transformació que és, el sector combina la ràdio com a flux de difusió continua amb projectes que editorialitzen la producció gràcies a la digitalització. No és un procés nou, però ara hi detectem alguns canvis quant a la producció i l'oferta de continguts, derivats del fet que els emissors han entès més les dinàmiques i les oportunitats d'internet i han pres consciència que cal experimentar i provar coses noves. Ja fa anys que internet permet diverses opcions de consum d'àudio sota demanda, alhora que dona als emissors una via per diversificar l'oferta, opció que ha estat poc aprofitada. Però ara es plantegen propostes exclusives amb continguts especialitzats, pensats per a *targets* d'audiència segmentats, amb un bon disseny sonor, intemporals i que exploren altres gèneres. Un catàleg digital que tindria més a veure amb el model mosaic que amb els grans blocs que encara avui caracteritzen la programació de la ràdio generalista. En aquesta evolució és evident que els projectes nadius han tingut un paper fonamental, perquè han arriscat, han fet propostes alternatives (de contingut i de mentalitat) i han mostrat un camí que ara la indústria radiofònica també explora.

La senzillesa del codi binari ha complicat la cadena de valor, però també l'ha flexibilitzada. Però aquesta flexibilitat, aquesta possibilitat de prescindir d'algunes fases de la cadena de valor, sembla (segons algun entrevistat) més pròpia dels projectes nadius, que no pas de les ràdios que formen part del que històricament s'ha anomenat *indústria radiofònica*, és a dir, es podrien considerar expressions culturals no industrialitzades. Casos com ara scannerFM, El Extrarradio o d'altres ens permeten albirar un mercat que es va omplint de gent de ràdio actuant com a productores i exposant els seus productes a la xarxa, en una mena de fira, per tal que els grans grups puguin, si així ho desitgen, contractar-los, els seus productes o ells mateixos, com ha passat amb part de l'equip d'El Extrarradio, que ha marxat a Podium Podcast. És a dir, un augment de l'externalització de la producció. D'aquesta manera, en poder triar més, el risc i la incertesa inherents a tot producte cultural es traslladen, atès que l'esforç inicial de creativitat no recau sobre l'emissora gran.

Demandar un canvi de mentalitat mentre el negoci analògic

encara funciona i té prou bona salut no és tasca fàcil i implica que directius, gestors, professionals de l'àudio en general deixin d'enlluernar-se (o amoïnar-se) per la tecnologia i tornin a centrar-se en els continguts. Pensar en digital no és només una habilitat tecnològica, pensar en digital vol dir que l'estratègia, les decisions, els processos i els continguts s'han d'enfocar d'acord amb aquest entorn, malgrat que la ràdio a Catalunya i Espanya sigui encara analògica en la seva difusió per l'espectre radioelèctric. De la recerca se'n desprèn que aquest canvi de mentalitat és difícil a la indústria radiofònica tradicional i que en aquest procés de migració cap al digital a alguns els va millor que a altres, però, en general, els processos productius, les estructures complexes i la mentalitat financera en l'àmbit directiu s'apunten com a factors que ho compliquen. D'altra banda, els projectes nadius són més àgils, han nascut en digital i aquesta és la seva visió. Malgrat les dificultats, però, internet és una realitat i la ràdio veu que hi ha de ser. Sigui per convicció, sigui per necessitat. Per això, alguns dels entrevistats ens expressaven la seva confiança que l'entorn digital actuï de motor i acceleri l'evolució de la indústria radiofònica.

La cadena de valor tradicional s'ha enriquit i s'ha complicat, i entre productor i receptor la intermediació té ara més actors, tecnològics (plataformes) i culturals (creadors de continguts). Per això, a més de ser una qüestió de posicionament, la batalla és també per esdevenir el referent, el *gatekeeper*, en definitiva. En aquesta lluita per ser referència, la ràdio a Catalunya té una casuística especial de competència entre una ràdio pública i una privada. I la pública (com gairebé totes a Europa) fa temps que es debat entre ser el referent, tenir molta audiència o totes dues coses.

En pocs anys, la ràdio ha demostrat la capacitat d'adaptació que la caracteritza, però, sense caure en frases apocalíptiques, el canvi que està suportant és dels més rellevants de la seva història. Alguns dels entrevistats ens han parlat de la necessitat d'un canvi de mentalitat, fruit d'una manca de visió i cert temor a fer apostes de futur. I sense visió de futur, sense un pla o mapa des d'on començar a fer camí, la incertesa típica d'una època de transició corre el risc de fer-se crònica.

Nota final

Aquest article deriva de la recerca "L'àudio a Internet: de la ràdio en línia als projectes nadius", que va rebre un ajut del Consell de l'Audiovisual de Catalunya en la IX convocatòria per a la concessió d'ajuts a projectes de recerca sobre comunicació audiovisual.

Notes

1. Do It Yourself.

Referències

- AIMC *Resumen general. Febrero a Noviembre 2016*. Madrid: AIMC, 2017. Disponible a <<http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html>> [Consulta: març de 2017]
- BERRY, R. "The future of radio is the internet, not on the internet". A: OLIVEIRA, M.; STACHYRA, G.; STARKEY, G. *Radio: The Resilient Medium. Papers from the third conference of the ECREA Radio Research Section*. Sunderland: Centre for Research in Media and Cultural Studies, 2015. ISBN 9780992980504.
- BONET, M. "Spanish Radio: When Digitalization Meets an Analog Business Model". A: HENDRICKS, J. A. *The Palgrave Handbook of Global Radio*. Basingstoke: Palgrave-MacMillan, 2012. ISBN 9780230293076.
- BONET, M. "La respuesta está en el aire. El espectro como plataforma tecnológica y campo de batalla". A: BONET, M. (coord.) *El imperio del aire. Espectro radioeléctrico y radiodifusión*. Bonet. Barcelona: UOC, 2016. ISBN 9788491164951.
- BONET, M.; FERNÁNDEZ-QUIJADA, D.; SUÁREZ-CANDEL, R.; ARBOLEDAS, L. "Innovació tecnològica i servei públic audiovisual: estudi de cas de la CCMA". *Quaderns del CAC*. Vol. 16 (2013), núm. 39, 5-14.
- BUSTAMANTE, E. (ed.) *Industrias creativas. Amenazas sobre la cultura digital*. Barcelona: Gedisa, 2011. ISBN 9788497846110.
- BUSTAMANTE, E. (coord.). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*. Barcelona, Gedisa. 2003. ISBN 8474329663.
- BUSTAMANTE, E.; ZALLO, R. (eds.) *Las industrias culturales en España*. Madrid: Akal, 1988. Akal/Comunicación, 2. ISBN 8476003390.
- COMMUNICATIONS MANAGEMENT INC. *Media models and value chains for print, radio and television* [en línia]. Canadà: Communications Management, 2012. <http://media-cmi.com/downloads/CMI_MediaModels_ValueChains_July_2012.pdf> [Consulta: juny de 2016].
- FERNÁNDEZ QUIJADA, D. "Industrias culturales en el entorno digital: una reformulación desde la praxis comunicativa". *Zer*. Vol. 22 (2007), 119-140.
- FERNÁNDEZ SANDE, M.; GALLEGU, J. I. "El micromecenatge com a eina de finançament de continguts radiofònics i sons a Espanya". *Quaderns del CAC*. Vol. 18 (2015), núm. 41, 47-56.
- FLICHY, P. *Les industries de l'imaginaire*. Grenoble: PUG, 1980. ISBN 9782706101762.
- GARNHAM, N. "Contribución a una economía política de la comunicación de masas". A: MORAGAS, M. DE. *Sociología de la comunicación de masas*. Barcelona: Gustavo Gili, 1985. GG MassMedia. ISBN 9789688872406.
- GARNHAM, N. "From Cultural to Creative Industries. An analysis of the implications of the 'creative industries' approach to arts and media policy making in the United Kingdom". *International Journal of Cultural Policy*. Vol. 11 (2005), núm. 1, 15-29.
- HESMONDHALGH, D. *The Cultural Industries*. Londres: Sage, 2002. ISBN 9781446209264.
- HESMONDHALGH, D. "Cultural and Creative Industries". A: FROW, J.; BENNET, T. (eds.) *The SAGE Handbook of Cultural Analysis*. Londres: Sage, 2008. ISBN 9780761942290.
- INFOADEX "Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España y Cataluña 2017", 2017. <<http://infoadex.factoriadigitalpremium.es/infoadex3/documentacion/2017EstudioInversi%C3%B3nCATALUNYA.pdf>> [Consulta: març de 2017]
- INTERNATIONAL COMMUNICATION UNION, ITU. *Trends in broadcasting: an overview of developments* [en línia]. ITU, 2013. <<https://www.itu.int/en/ITU-D/Technology/Documents/Broadcasting/TrendsInBroadcasting.pdf>> [Consulta: juliol de 2016]
- LACROIX, J.-G.; TREMBLAY, G. "The 'Information Society' and Cultural Industries Theory". *Current Sociology*. Vol. 45 (1997), núm. 4, 1-154.
- KNOWLEDGE CENTER MEXICO. *Selected information about the Radio Industry in Mexico* [en línia]. Mèxic: PWC- Knowledge Center Mexico, 2015. <<https://www.pwc.com/mx/es/knowledge-center/archivo/2015-03-kc-radio-industry-in-mexico.pdf>> [Consulta: juny de 2016]
- MIÈGE, B. "Las industrias de la cultura y la comunicación". *Telos*. 1992, núm. 29.
- MIÈGE, B. ; PAJON, P. ; SALAÜN, J.-M. *L'industrialisation de l'audiovisuel. Des programmes pour les nouveaux médias*. París: E. Aubier, 1986. ISBN 2700718453.
- MILLÁN PEREIRA, J. L. *La economía de la información. Análisis teóricos*. Madrid: Trotta, 1993. ISBN 9788487699740.
- MURDOCK, G.; GOLDING, P. "Culture, Communications and Political Economy". A: CURRAN, J.; GUREVITCH, M. (eds.) *Mass Media and Society*. Londres: Edward Arnold, 2005, 4a ed. ISBN 9780340732014.
- OECD. *Policy Roundtables. Competition Issues in Television and Broadcasting*. OECD, 2013. [en línia]. <<http://www.oecd.org/daf/competition/TV-and-broadcasting2013.pdf>> [Consulta: juliol de 2016]

PORTER, M. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova York: The Free Press, 1998, 2a ed. ISBN 9780684841465.

RIBES, X.; MONCLÚS, B.; GUTIÉRREZ, M. "Del oyente al *radio prosumer*: gestión de la participación de la audiencia en la radio del siglo XXI". *Trípodos*. 2015, núm. 36, 55-74.

SELLAS, T. "A Two-Dimensional Approach to the Study of Podcasting in Spanish Talk Radio Stations". *The Radio Journal: International Studies in Broadcast and Audio Media*. Vol. 10 (2012a), núm. 1, 7-22.

SELLAS, T. "Repositorios sonoros y prescripción de contenidos. El caso iVoox". *El profesional de la información*. Vol. 21, (2012b), núm. 2, 206-209.

SELLAS, T. "Ràdio i xarxes socials: els magazins matinals a Twitter". *Quaderns del CAC*. Vol. 16 (2013), núm. 39, 23-33.

TAACHI, J. "The need for radio theory in the digital age". *International Journal of Cultural Studies*. Vol. 3 (2000), núm. 2, 289-298.

ZALLO, R. *Economía de la comunicación y de la cultura*. Madrid: Akal, 1988. ISBN 9788476003404.

ZALLO, R. *El mercado de la cultura. Estructura económica y política de la comunicación*. Donostia: Tercera Prensa, 1992. ISBN 9788487303159.

ZALLO, R. *Tendencias en comunicación. Cultura digital y poder*. Barcelona: Gedisa, 2016. ISBN 9788416572182.